

AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT JELLEMZŐINEK VIZSGÁLATA SZLOVÁKIAI VÁLLALATOK KÖRÉBEN

ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AMONG COMPANIES IN SLOVAKIA

MGR. CSIBA ZSUZSANNA egyetemi tanársegéd

Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar

MGR. KOSÁR SILVIA

egyetemi tanársegéd – Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar

PhD-hallgató – Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

Abstract

The management of science can be divided into several parts, which are in mutual relationship with each other. The Human resource management belongs to the margins of management. Human resource management (HRM) deals with the people who are the elemental resources of an organization. It aims to ensure the most efficient use of staff to achieve a high level in the organizational and individual goals. In this study we present the attributes of Slovak human resources with the help of two surveys. The aim of the monitoring is to bring out the characteristics of leadership, and the impact of crisis to the HR. In countries that have a different socio-economic and cultural background, several different human resource management techniques may be used. In generally the crisis in the developed countries resulted in recession and decline in GDP. In the developing countries the economic growth slowed down.

Bevezetés

Az emberi erőforrás jelentősége és menedzselése a 20. század második felében a gazdasági életben felértékelődött. Napjainkban a közgazdászok nagy hangsúlyt fektetnek ennek a szakterületnek az elemzésére. A tanulmányban két felmérés tükrében mutatjuk be az emberi erőforrás menedzsmnt jellemzőit Szlovákiában. Vizsgálatunk célja bemutatni a vállalatirányítást befolyásoló jellemzőket, illetve a válság hatására a HR területén bekövetkezett változásokat.

1. Az emberi erőforrás menedzsmnt és a nemzetközi emberi erőforrás menedzsmnt

A menedzsmnt feladata az emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése az eredményes és hatékony szervezeti működés érdekében. A menedzsmnt tudományterület több részre bontható, amelyek kölcsönös viszonyban állnak egymással. Az emberi erőforrás menedzsmnt a menedzsmnt határterületei közé tartozik (Poór J., 2009).

Az emberi erőforrás menedzsmnt (HRM) a vezetési funkciók olyan működése, amely

az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik. Célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében. Több részfunkcióval rendelkezik, ezek a következők: munkakör elemzése és tervezése, erőforrások biztosítása, munkakör értékelése, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztése, munkaügyi kapcsolatok figyelemmel kísérése, valamint az információs rendszer kialakítása (Poór J., 2009).

A globalizáció és a nemzetköziesedés hatására alakult ki a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (IHRM), amely átfogja mindazon stratégiákat, politikai és gazdasági kérdéseket, amelyek a nemzetközi vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlatával összefüggnek. Feladata a HRM eszközeinek és módszereinek alkalmazása, azon országok jellegzetességeinek figyelembevételével, ahol az adott szervezet realizálja tevékenységét (Poór J., 2009).

2. Az emberi erőforrás gyakorlatának az eredete

Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése során három irányzatot tudunk megkülönböztetni egymástól. Az amerikai és az európai HMR gyakorlatának legfontosabb jellemzőit fogjuk a következőkben bemutatni. Az ázsiai HRM vizsgálatára összetettsége miatt nem térünk ki, és kutatásunk eredményeire sincs hatással (Poór J., 2007).

A HRM múltja egyértelműen az Amerikai Egyesült Államokba vezethető vissza. Az amerikai menedzsmentet alapvetően az individualizmus és a rövidtávú gondolkodás jellemzi. A hangsúly a gyors és egyéni döntéshozatalon van, a vállalatok szervezeti rendszerre is az egyéni felelősségen alapszik. Két modell alakult ki a 19. században: Michigan és Harvard modell. Az előzőben szoros illeszkedés figyelhető meg a HRM és a vállalt stratégiája között. Az utóbbi feltételezi, hogy a HRM politikák és rendszerek kialakítása egy soktényezős modell függvénye, a vezetők pedig erősen támaszkodnak az alkalmazottakra, akik ezáltal elkötelezettek a szervezet iránt. Napjainkban az amerikai vállalatok HRM tevékenysége sokat módosult, a személyzeti munka stratégiai jelentőségűvé vált. A HRM új feladata, hogy hozzájáruljon a vállalat szervezetének erősítéséhez, valamint a társadalmi, kulturális tőkéjének a növeléséhez. Az alkalmazott már nem egyszerű erőforrás a tudásalapú szolgáltatások jelentős előretörése következtében (Poór J., 2007).

Az európai emberi erőforrás menedzsment két alappillére a munkabiztonság és az egyenlőség. Négy modell különült el a HRM gyakorlatának fejlődése során (Poór J., 2007).

- a) *Északi, skandináv*: széleskörű szociális jogok, és magas szintű újraelosztás jellemzi a rendszert, amelynek anyagi alapját általános adózás biztosítja.
- b) *Angolszász, szigetországi*: szelektív, alacsony újraelosztáson alapuló rendszer, amelynek fedezetét az általános adózásból eredő bevételek biztosítják. Átfogó reformok keretében fokozatosan csökkentették a közkiadásokat, privatizálták a közszolgálati tevékenységeket, aminek következtében növekedtek a társadalmi különbségek.
- c) *Kooperatív, kontinentális*: a rendszer keretében keveredik az állami gondoskodás és a családi hagyományokon alapuló szociális biztonság. A modell anyagi alapját a járulékbefizetésekből származó források biztosítják. A rendszer keretében az újraelosztás és a teherviselési egyenlőtlenségek is megfigyelhetők. A legutóbbi reformlépések egyenlőre nem eredményezték a munkaerőköltségek csökkenését.
- d) *Mediterrán*: ez a modell sokban hasonlít az előzőekben leírt kooperatív megközelítéshez. Itt viszont a nyugdíjrendszer sokkal nagyobb szerepet tölt be, mint a kontinentális rendszer keretében. Számos diszkriminatív elem figyelhető meg a mediterrán modell keretében.

3. Emberi erőforrás menedzsment Kelet-Európában



1. ábra. Európa térképe
(Forrás: online térkép)

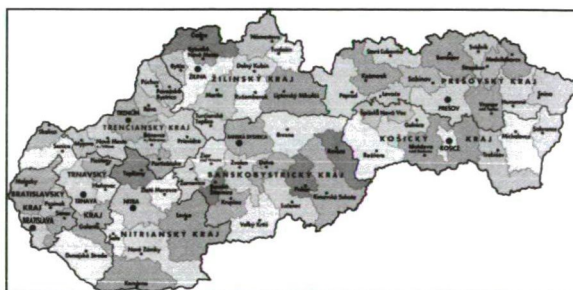
Figure 1. Map of Europe

Kelet-Európában az utóbbi évtizedeket háborúk és viszályok jellemezték. Nem volt lehetőség egységes rendszer kialakítására. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok a legtöbb országban csupán az ezredforduló táján jelentek meg. Nekik köszönhető, hogy fejlődésnek indult az emberi erőforrás menedzsment a régió országaiban. A vállalatok fokozatosan felismerték a vezetés és a fejlesztés hiányát, mint a szervezetben, mint az alkalmazottak körében is. Elkezdődött a kelet-európai országokban a humán erőforrás felértékelődése és folyamatos fejlesztése. Ezzel párhuzamosan alakultak ki a különböző HR funkciók is (Poór J., 2007).

Kelet-Európa az európai kontinens középső és keleti részén elterülő országait foglalja magába. A történelem során is megfigyelhető, hogy ez a régió elszigetelten, később indult fejlődésnek, mint Európa nyugati része. Ezen országok nem csupán politikájukban és gazdaságukban különböznek, hanem kultúrájukban is.

A kelet-európai emberi erőforrás befolyásolja az emberek értékrendje, a bizalom, az előítéletek, tapasztalatok és kapcsolatok.

3.1. HRM Szlovákiában



2. ábra. Szlovák Köztársaság térképe
(Forrás: online térkép)

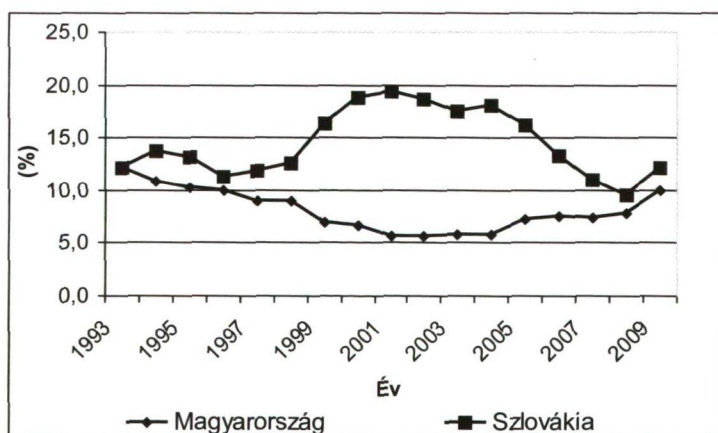
Figure 2. Map of the Slovak Republic

Az európai humánerőforrás-menedzsment módszerekre jellemzőbb, hogy jobban odafigyelnek a szakszervezetek munkájára, a munkavállalókat ösztönzik a vezetési folyamatokba való bekapcsolódásba, melyet egyfajta szociális támogatottságnak is nevezhetnénk. Eltérő társadalmi-gazdasági, kulturális háttérrel rendelkező országokban különböző emberi erőforrás-menedzsment technikák alkalmazhatók. Geert Hofstede kutatásai során abból a feltételezésből indult ki, hogy azok a humánerőforrás-menedzsment módszerek, melyek az egyik kultúrában beváltak, egy másik kultúrában sikertelenséget hozhatnak (Bakacsi, 2007).

A továbbiakban vegyük sorra az ország egyes jellemzőit. Szlovákia versenyképességét erőteljesen befolyásolja a külföldi vállalatok jelenléte, melyek révén az országba külföldi tőke áramlik, és új technológiák válnak elérhetővé. További pozitívumként lehet említeni a befektetések során megnövekedő munkalehetőségek számát és a regionális infrastruktúra fejlődését. Szlovákia gazdasága export orientált, továbbá az ipara jelentősen függ az autóipartól, így amikor az ország fő exporttermékeinek számító autók és elektronikai cikkek iránti kereslet megcsappant, ez elég érzékenyen érintette a gazdaságot. A Szlovák Statisztikai Hivatal által közzétett adatok alapján az exportált termékek száma a 2009-es évben 19,8%-al csökkent a 2008-as évhez viszonyítva, kiváltképp a személyautók területén történt a legnagyobb visszaesés (Štatistický úrad SR, online).

Szlovákia és Magyarország gazdasági teljesítményének összehasonlítása során a következőket állapíthatjuk meg a két országról (The World Bank, online).

- A 2009-es évben az egy főre jutó GDP Szlovákia esetében 16,176 USD és Magyarország esetében 12,868 USD volt a Világbank adatai alapján.
- Annak ellenére, hogy Szlovákiát 2007-ben és 2008-ban a leggyorsabban fejlődő európai uniós térségek közé sorolták, még is a 2008-as évhez viszonyítva mindkét országnál 6%-os éves csökkenés könyvelhető el az egy főre eső GDP területén. Ennek oka Szlovákia esetében a túlzott exportfüggőség.
- A munkanélküliségi ráta területén 2009-ben Szlovákia és Magyarország esetében növekedés állt elő. Szlovákia 2,5 százalékponttal haladta meg az előző évet, tehát 2009-ben a munkanélküliségi rátája 12,1 %, míg Magyarország esetében ez az érték valamivel jobb 10%, így a 2008-as évet 2,2 százalékponttal haladta meg.



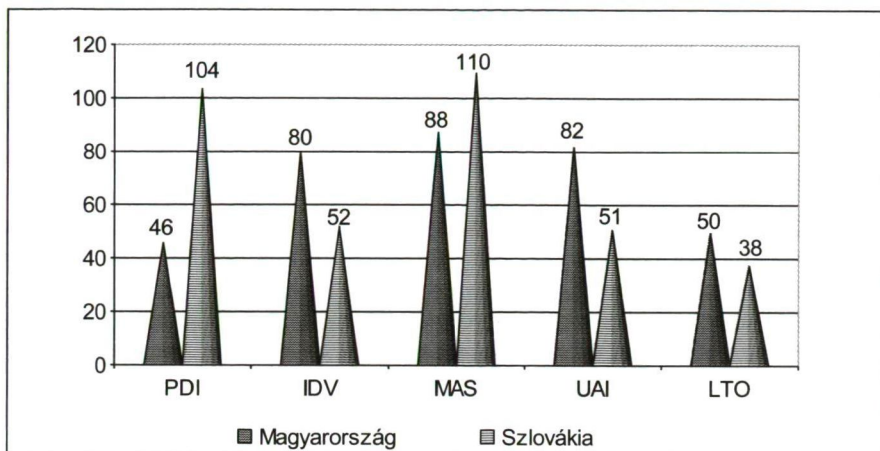
3. ábra. Munkanélküliségi ráta alakulása 1993–2010 között
(Forrás: saját szerkesztés a Világbank adatai alapján)
Figure 3. The unemployment rate between 1993–2010

- A 3. ábra jól szemlélteti Szlovákia és Magyarország munkanélküliségi rátájának alakulását 1993-tól egészen 2010-ig. Az ábráról leolvasható, hogy ez idő alatt Szlovákiában a munkanélküliek száma mindig több volt, mint Magyarországon. A piaci kereslet szűkülésével a vállalatok kénytelenek termelésüket visszafogni melynek következményeként a felesleges munkaerőt leépítik.

Szlovákia területén alkalmazott külföldi tőkebefektetések száma évről évre változik. A 2009-es évben leginkább a bankszféra illetve az ipar területén történtek a legnagyobb befektetések. A külföldi tőkebefektetéseknek nemcsak anyagi vonzatuk van, hanem közvetve hatást gyakorolnak a hazai vezetési módszerekre is. A külföldi vállalatok élén nem ritkán külföldi vezető áll, akinek a kulturális beállítódása különbözhet, ezáltal eltérő vezetési módszereket is alkalmaz. A továbbiakban nézzük meg a nemzeti kultúra mely dimenzióit különböztette meg Geert Hofstede (Geert Hofstede Cultural Dimensions, online):

- PDI (Power Distance Index – Hatalmi távolsági index),
- IDV (Individualism – Individualizmus vs. kollektívizmus),
- MAS (Masculinity – Férfiasság vs. nőiesség),
- UAI (Uncertainty Avoidance Index – Bizonytalanságkerülő index),
- LTO (Long-Term Orientation – Hosszú távú orientáció).

Geert Hofstede kulturális dimenziói alapján értékelhetjük Szlovákia és Magyarország nemzeti kultúráját. Ahogyan a 4. ábra is szemlélteti, láthatjuk, hogy az egyes dimenziók mentén eltérő értékeket képviselnek az országok. A PDI tekintetében Szlovákia nagyon magas értéket képvisel, melyből arra lehet következtetni, hogy fontos a szabályok betartása, továbbá a vezető beosztású emberekkel szembeni tisztelettudó magatartásra nagy hangsúlyt fektetnek. Az IDV esetében Magyarország erősen individualistának mondható, tehát az egyének jobban preferálják az egyéni feladatokat, továbbá az egyéni célok és érdekek előtérbe kerülnek a csoportos érdekekkel szemben. Szlovákia esetében szintén mag vannak az individualizmusra utaló jellemzők, viszont nem annyira erősen jellemző, inkább az átlagos értékhez közelít. A MAS dimenziónál mindkét ország magas értéket hordoz, tehát elmondható, hogy a társadalomra a férfias vonások jellemzők, mint például a versenyszellem, teljesítményorientáltság, a határozottság, magabiztosság, és a döntésképeség. Nagyon magas ez az érték az eddig vizsgált országok közül csupán Szlovákiának van ilyen magas értéke. UAI alapján Magyarországról elmondható, hogy erőteljesen bizonytalanságkerülőnek mondható, tehát félnek a változtatás lehetőségétől kevésbé rugalmasok és inkább jobban kedvelik a strukturált helyzeteket. Ez természetesen gátat szab az innovációnak és akár a szervezet fejlesztésének is, mivel az egyének ragaszkodnak a jól bevált szokásaikhoz, ezáltal nem képesek feladni azokat és újat teremteni, ami viszont gátat szab a tanulás lehetőségének. Szlovákia esetében ez az érték az átlagos értékhez közelít. Az LTO esetében Szlovákiára a rövidtávú orientáció jellemző, tehát az egyének rövidtávra terveznek, a jelenlegi eredmények, és célok elérése fontosabbá válik. Magyarországnál ez az érték valamivel magasabb és meggyezik az átlagos értékkel.



4. ábra. Szlovákia és Magyarország kulturális dimenziói
(Forrás: saját szerkesztés a Hofstede adatai alapján)¹

Figure 4. Cultural dimensions of Slovakia and Hungary

4. Emberi erőforrás a válság és a kilábalás idején

Ebben a részben az emberi erőforrás menedzsment vizsgálatával kapcsolatos kutatás eredményeit mutatjuk be. Két, alapvetően a válság hatására végbemenő HRM változásokat vizsgáltuk szlovákiai vállalatok körében.

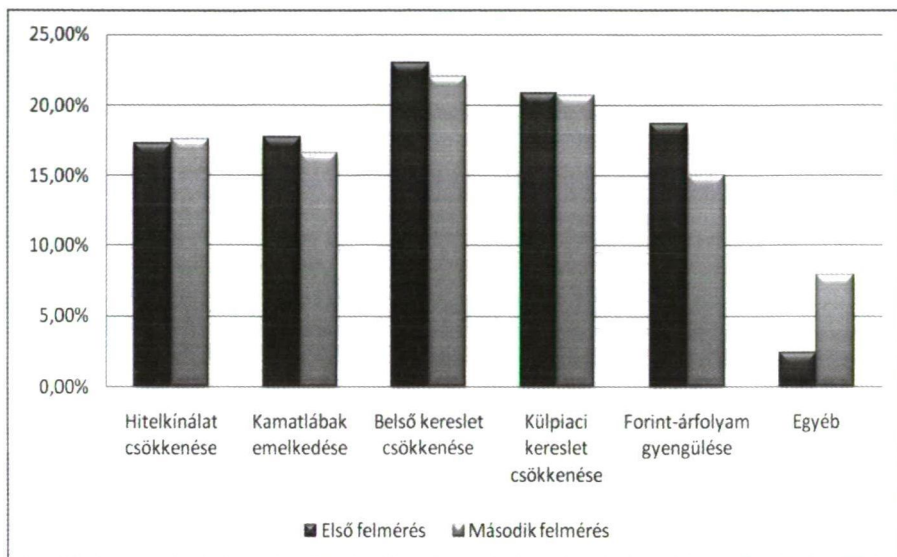
A vizsgálódások központi kérdése a következő: *a gazdasági és pénzügyi válság miatt a gazdaság szereplői az elkövetkező időszakban milyen hatásokkal számolnak a vállalatirányítás területén, mely HR területeken terveznek változtatásokat és milyen bérezési következményei lesznek a krízisnek Szlovákiában.*

Két felmérés eredményeit hasonlítottuk össze. A 2009-ben megvalósult kérdőíves kutatás 108 válaszadójának 71 százaléka kis- és középvállalatok körében tevékenykedik. 72 százaléka pedig magánszervezetként van bejegyezve. A 2010 elején megvalósult lekérdezés 186 mintaelemet tartalmaz. Nagyrészt a szolgáltató ágazat szervezeteit tartalmazza, akik hazai magáncégek közé sorolhatóak. Ebben az esetben is tükröződnek a statisztikai felmérések eredményei, amelyek szerint a vállalatok mérvadó hányada a kis- és középvállalatok körébe tartozik. A megkérdezettek 72 százaléka KKV.

Az összehasonlítás során az azonos kérdésekre kapott válaszokat vizsgáltuk. Elsőként arra a kérdésre kerestük a választ, hogy mely külső hatások közvetítik a szervezetek számára a válság hatásait.

A válság hatását több kutató vizsgálta már. Általánosságban elmondható, hogy a válság a fejlett országokban a GDP visszaesését és recessziót eredményezett, a fejlődő államokban pedig a gazdasági növekedés ütemének lelassulását. Ennek jegyeit tükrözi az fenti ábra is. Látható, hogy a vállalatok a belső és a külső kereslet, valamint a hitelnyújtás csökkenésében tapasztalják leginkább a negatív hatásokat. Szlovákiában, mint fejlődő országban, a növekedés üteme visszaesett, a fogyasztók megtakarításba kezdtek, és ennek következményeként a kereslet a vállalatok termékei és szolgáltatásai iránt visszaesett.

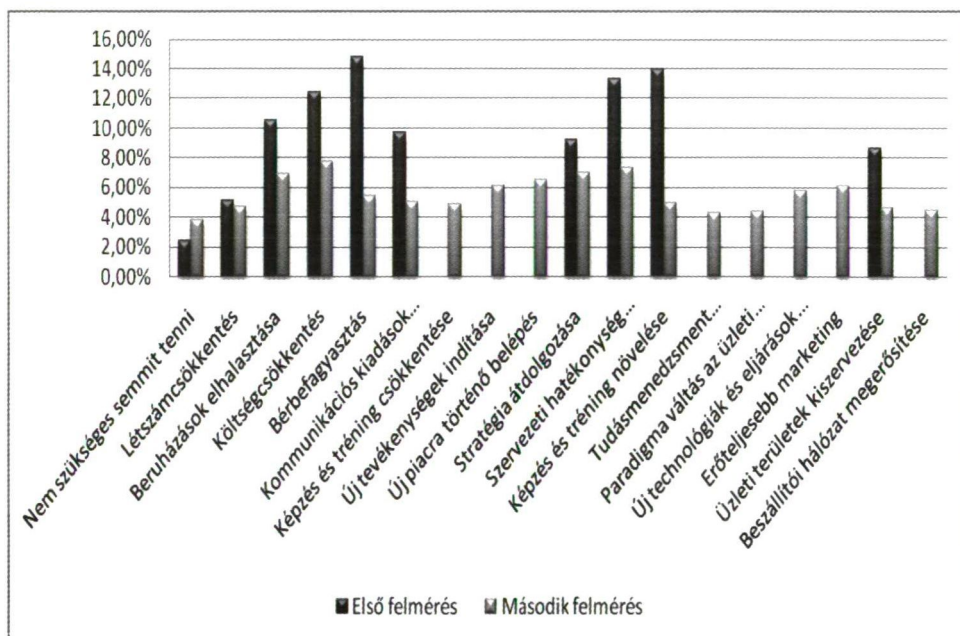
¹ http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=40&culture2=40#compare



5. ábra. A válság hatását közvetítő külső tényezők
(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 5. External factors transmitting the effects of economic crisis

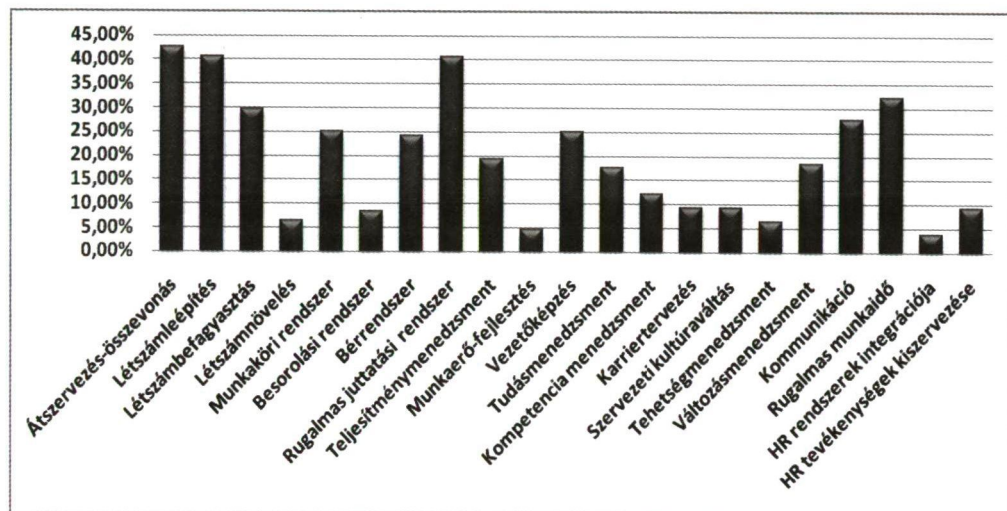
Ilyen gazdasági környezetben csak olyan vállalat maradhat nyereséges, amely hatékony eszközökkel próbálja csökkenteni a negatív hatásokat. A következő ábra bemutatja azokat az intézkedéseket, amelyeket a megkérdezettek hajtottak végre.



6. ábra. Intézkedések a válság hatásainak enyhítése érdekében
(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 6. Arrangements considering the alleviation of the effects of the crisis

A válaszadók a hatások enyhítése érdekében átrangsorolták céljaikat, megváltoztatták hosszú és rövid távú stratégiájukat. A vállalat jövedelmezősége érdekében növelték a részegységek hatékonyságát, valamint az emberi erőforrás területén változásokat és megszorításokat vezettek be. Érdekes külön megvizsgálni, hogy a válság lefolyásának korábbi és későbbi szakaszában milyen intézkedéseket vittek véghez a vállalatok.

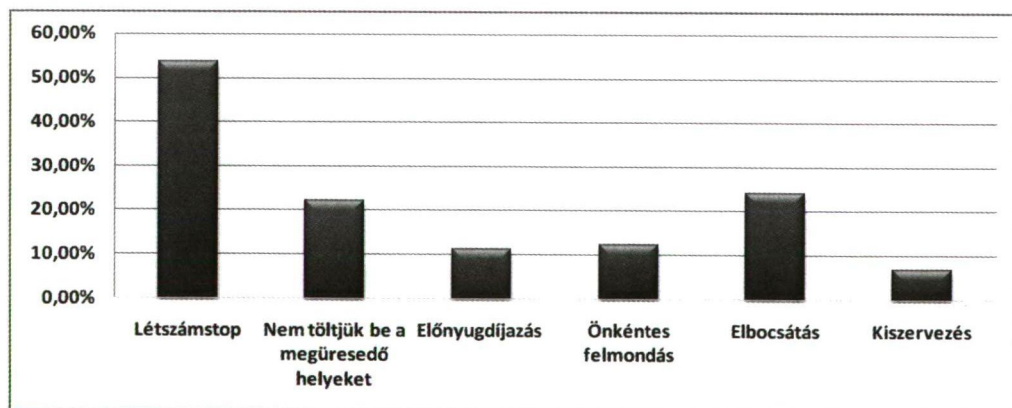


7. ábra. A vállalatban véghezvitt változások (első felmérés eredményei)

(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 7. Changes in the company (the outcomes of the first survey)

Az első felmérés eredményeként elmondható, hogy 2009-ben a vállalatok átszervezték termelésüket, és összevonták egységeiket. A létszámleépítés is tapasztalható volt. Ezt támasztja alá Szlovákiában az autógyártásban is megvalósult tömeges átszervezés és elbocsátás. Azokban a szervezetekben, ahol nem építették le jelentős mértékben az alkalmazottak számát, ott rugalmas bérezési rendszert és munkaidőt vezettek be.



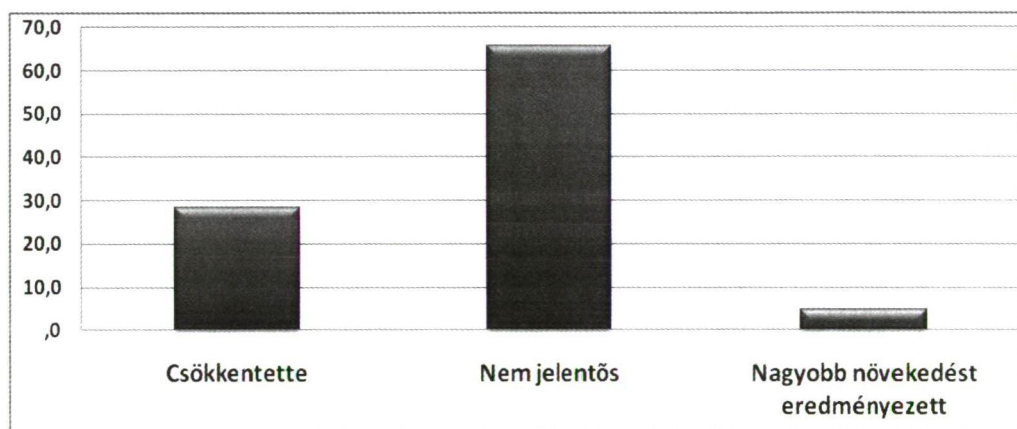
8. ábra. A munkaerő-állományban eszközölt változások (második felmérés eredményei)

(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 8. Changes made in the employment substance (results of the second survey)

A 2010-ben megvalósult lekérdezésben külön kitértünk az emberi erőforrás gyakorlat jellemzőinek a vizsgálatára. Ebben az időszakban az országok többségében a válság áterjedt a pénzügyi intézményekről a reálszférába is. Szlovákiában is tapasztalható volt ez utóbbi jelenség. A szervezetek ebben az időszakban már nem bocsátottak el tömegesen munkavállalókat, azonban újakat sem alkalmaztak. A munkaerőpiac stagnálni kezdett, és rohamosan nőtt a munkanélküliek száma. Ez nem csupán az előző szakasz elbocsátásainak eredménye volt, hanem az munkanélkülivé vált friss diplomások és diákoké is. A problémát az okozta, hogy a gazdaságban nem vagy nagyon kis számban alakultak ki új munkahelyek. A szervezetek anyagi források hiányában a megüresedett pozíciókat nem töltötték be új munkaerővel.

Sokakban felmerülhet a kérdés, hogy minden HRM eszközre negatív hatással volt-e a válság. Választ a második vizsgálat kiértékelésében találhatunk. Az emberi erőforrás módszerei közé tartozik a munkavállalók képzése is. A nagyvállalatok és a kellő mértékű pénzügyi forrásokkal rendelkező szervezetek között nem volt tapasztalható recesszió a képzésben.



9. ábra. A válság százalékos hatása a képzés időtartamára és költségvetésére (második felmérés eredményei)

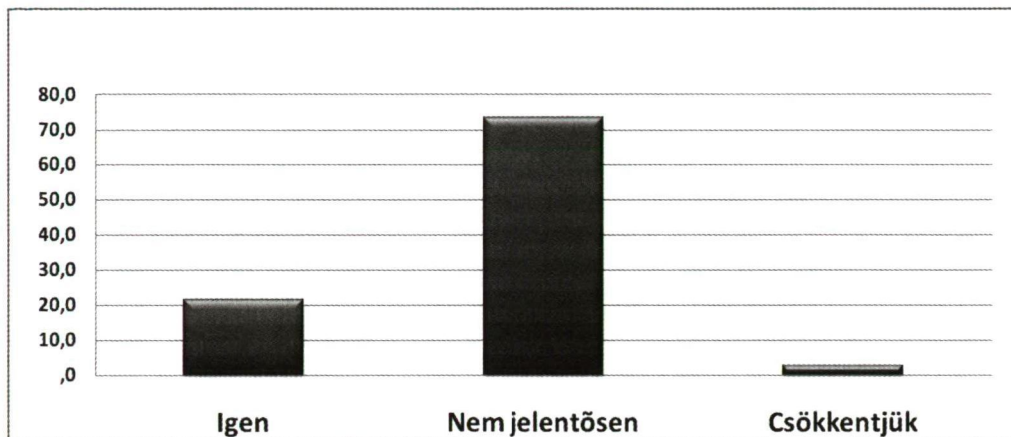
(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 9. The percentual effect of the crisis on the period and budget of the development (results of the second survey)

A válaszok is igazolják, hogy a képzés időtartamának és költségének százalékos változására nem volt jelentős mértékben hatással a világgazdasági válság.

Az emberi erőforrás gyakorlata szervezet típusától függően eltérő mértékben változott.

A válaszadók válasza alapján következtethetünk arra, hogy kis- és középvállalatok körében nem volt jelentős hatással a válság a HR gyakorlatára. Ez annak tudható be, hogy alapvetően az emberi erőforrás eszközei és módszerei nem változtak, csak alkalmazásuk gyakorisága és mértéke változott meg. Eddig sem volt tapasztalható a szervezetek többségénél humán erőforrás részleg jelenléte, tehát ezt a funkciót más menedzsmentterületek töltötték be. Abban a szervezetben, ahol külön részleg volt kialakítva ezen menedzsmentterület számára, vagy átstrukturálás vagy pénzügyi források csökkenése figyelhető meg.



10. ábra. A HR tevékenység százalékos változása (második felmérés eredményei)
(Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján)

Figure 10. Percentual changes in HR activities (results of the second survey)

Összefoglalás

A válság érzékenyen érintette Szlovákia gazdaságát. A vállalatok gyakorlati intézkedések révén próbálták meg kisebb nagyobb sikerrel átvészelni ezt az időszakot. Voltak akiknek ez sikerült, és akadtak olyanok is akiknek a vállalkozásuk végét jelentette. Magát a válságot gyakorta egyfajta negatívumként emlegetjük, viszont fontos megemlítenünk, hogy segítségével megtisztult és megélénkült a piac.

A bemutatott két felmérés egy nemzetközi kutatás részeként valósult meg, melynek kapcsán egy újabb téma bontakozódhat ki, melyben összevethető az egyes országok gazdasági helyzete a válság után.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gyula (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest. ISBN 9789639585492
- Bencsik Andrea (2005): Menedzsment- és projekttechnikák. Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém. ISBN 963 9495 68 9
- Csath Magdolna (2008): Interkulturális menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. ISBN 978-963-19-6319-9
- Geert Hofstede Cultural Dimensions [online]. [cit.2011 február 6.]. Interneten elérhető: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=40&culture2=40#compare>
- Klein Sándor (2002): Vezetés- és szervezetsz pszichológia. Edge 2000 Kft., Szeged. ISBN 963 202 838 4
- Poór József–Bodáy Pál–Vitay Zsuzsanna (2007): Trendek és tendenciák a kelet európai emberi erőforrás menedzsmentben. Oktatási segédanyag. Pécs.
- Poór József (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 224 975 9
- Štatistický úrad SR [online]. [cit. 2011. január 18.]. Interneten elérhető: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=29407>>
- The World Bank [online]. [cit.2011 december 7.]. Interneten elérhető: <<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>>